

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENT

Strategická analýza podniku v oblasti poskytování služeb
The Company Strategic Analysis of the Company in Sector of Services

Student: Zdeněk Machura

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Zadání bakalářské práce

Student: **Zdeněk Machura**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Strategická analýza podniku v oblasti poskytování služeb**
The Company Strategic Analysis of the Company in Sector of Services

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Strategická analýza podniku
 3. Analýza konkurence
 4. Představení podniku
 5. Charakteristika prostředí
 6. Analýza ohrožení
 7. Návrhy a doporučení
 8. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
PORTER, Michael. *On Competition*. Cambridge: Harvard Business School, 2008. ISBN 1-4221-2696-X.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Já, Zdeněk Machura, narozen 16. 11. 1989, čestně prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma: „Strategická analýza organizace v oblasti poskytování služeb“ vypracoval zcela samostatně, a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními i univerzitními předpisy a směrnicemi.

V Ostravě dne

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji panu Bohuslavovi Vychodilovi, majiteli restauračního zařízení „Hostinec Na Světlově,, za spolupráci a poskytnutí důležitých informací, nezbytných k realizaci této práce.

Obsah

1. Úvod	5
2. Strategická analýza	7
2.1. Strategie	7
2.2. Strategická analýza	8
2.3 Makroprostředí	9
2.3.1 PEST Analýza	10
3 Analýza konkurence	15
3.1 Mikroprostředí	15
3.2 Porterův model konkurenčního prostředí	15
3.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů	16
3.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů	17
3.2.3 Vyjednávací síla zákazníků	18
3.2.4 Hrozba substitutů	18
3.2.5 Rivalita organizací v daném odvětví	19
3.3 SWOT analýza	19
4. Představení firmy	24
5. Charakteristika prostředí	26
5.1. Makroprostředí	26
5.1.1. PEST	26
5.1.1.3 Sociálně-kulturní prostředí	34
5.1.1.4 Technologické prostředí	35
6 Analýza ohrožení	37
6.1 Porterův model	37
6.1.1 Vyjednávací síla zákazníků	37
6.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů	38
6.1.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	40
6.1.4 Hrozba substitutů	41
6.1.5 Rivalita firem v daném odvětví	41
6.1 SWOT analýza	45
Tab. 6.4 Zhodnocení a porovnání hrozeb a příležitostí organizace	46

7	Návrhy a doporučení pro snížení hrozeb.....	48
8	Závěr.....	51
	Seznam použité literatury.....	52
	Seznam zkratek.....	54
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1. Úvod

„Změna není cíl, stejně jako naděje, není strategie.“

**Rudy
Giuliani**

Podnikání je nepřetržitá činnost člověka, prováděna svobodně za účelem zisku, aspoň takhle si to většina lidí vybaví. Obchodní zákoník na to má ještě přesnější formulaci *„Podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“* (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník § 2 odstavec 1.).

Jenže skutečnost je někdy složitější a cesta za dosažením zisku, ať už morálního či finančního, bývá někdy velmi zdoluhavá a složitá. Na této dlouhé cestě čeká spousta rozhodnutí a je velmi těžké držet se stále jednoho směru a vytyčeného cíle, bez správně zvolené strategie. Pokud by si člověk neuvědomoval všechny významné aspekty ovlivňující jeho rozhodnutí, jen těžce by mohl odhadnout dopady svého rozhodnutí. Došlo by k impulzivnímu rozhodování a z něj je lehká cesta do spirály neúspěchů a chyb. Jeho rozhodnutí je bez potřebných schopností a analýzy relevantní. Jako záchranný kruh by zde mohla nastoupit správně zvolená strategie a cíl.

Hlavní kostrou funkčnosti strategického řízení je rozštěpení vnějších i vnitřních faktorů do menších částí a tyto části zanalyzovat a zjistit zdali je možnost jejich ovlivnění. Lze sice nalézt organizace, která dlouhá léta generují zisky bez strategie, zde je na místě jestli je to štěstím náhody, nedostatečnou konkurencí nebo silnou regulací.

Cílem bakalářské práce, bude nalezení a ohodnocení hrozeb, organizace Hostinec Na Světlově. K tomuto cíli bude využita strategická analýza.

V organizaci za dobu posledních 20 let žádná analýza nebyla realizována, a tak je i současným vedením organizace uvítána. Jednat se bude především o nalezení silných a slabých míst, analýzu konkurence a detailnější zhodnocení současného stavu. Nynější chod organizace je řízen operativně ze dne na den a postrádá jakoukoliv podnikovou strategii. Jelikož se organizace potýká s poklesem zisku a zákazníku, bude snahou tento trend otočit. Organizace se blíží k existenčním rozhodnutím, pokud by se většina z predikovaných hrozeb projevila a organizace by na ni nebyla připravena, mohlo by nastat rozhodnutí o ukončení provozu.

Dá se předpokládat, že soupis hrozeb, jejich řešení a návrhy k zlepšení pomůže k zachování činnosti a směřování organizace.

2. Strategická analýza

2.1. Strategie

Strategie jako původně vojenský termín značí dlouhodobý plán na dosažení určitého cíle. Je využívána v mnoha odvětvích. Je hlavním nástrojem k tomu, aby si organizace dokázala udržet svou pozici na trhu a postupně ji posilovala.

Strategie je vytvoření jedinečné a cenné pozice, zahrnující řadu různých činností. Pokud by existovala pouze jediná ideální pozice, tak by neexistovala žádná potřeba pro strategii. Organizace by čelily pouze jedinému jednoduchému požadavku, a to být prvním objevitelem a držitelem této pozice. Podstatou poziční strategie je výběr takových činností, které se odlišují od konkurence. Pokud by stejné soubory činností byl nejlepší k produkování celé škály výrobků, splňoval všechny požadavky a byl by lehce přístupný všem zákazníkům, potom by je organizace mohli lehce střídat a provozní efektivita by definovala výkon. Strategie je vytvoření vhodných hranic pro činnosti organizací. Úspěch strategie záleží na mnoha věcech, a jejich vzájemné interakci. Pokud mezi činnostmi nejsou stanovené hranice, tak není možné stanovit zřetelnou strategii a není možné organizaci udržet. Management se vrací k jednodušším úkolům, jakými jsou dozor nad nezávislými funkcemi podniku, a provozní efektivitu určuje relativní výkon (Porter, 2008).

Organizace může překonat konkurenci jen v případě, že změnu vyvolanou strategií, může trvale udržet. Organizace, pro překonání konkurence, musí zákazníkům poskytnout větší hodnotu za stejnou cenu, nebo poskytnout stejnou hodnotu za cenu nižší, nebo dokonce obojí. Aritmetika vyššího zisku pramení z nabídnutí vyšší hodnoty, jež dovoluje organizaci zvýšit průměrnou jednotkovou cenu a vyšší efektivnost vyúsťuje v nižší jednotkové náklady (Porter, 2008).

Strategie je stále měnící a vyvíjející se proces, který vychází z předností organizace a vede k stanoveným cílům. Hlavním účelem strategie je získání, zavedení a udržení si výhod před konkurencí, které by měly vést k úspěchu podniku, strategie by měla podnik také připravit na možné hrozby a příležitosti.

Pro tvůrce strategie je problémem volba, jelikož podnik nemůže uspokojovat všechny potřeby a všechny spotřebitele, musí tedy volit, co a koho bude uspokojovat (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.2. Strategická analýza

Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci interakcí mezi okolím podniku a podnikem samotným. Okolí podniku zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojový potenciál podniku.

Analýza tvoří základ vědecké metody. Analýza představuje rozložení určitého souboru faktorů na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k faktorům, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posouzení vzájemných vztahů, které mezi faktory působí. Tento krok je východiskem pro posouzení vhodnosti současné strategie, nebo vyhodnocení potřeby stanovení nové strategie. Hlavními faktory, ze kterých se vychází je odhad budoucích trendů a hrozeb, jež můžou v průběhu strategického období nastat.

Nejdůležitější částí postupu je snaha o co nejkvalifikovanější analýzu současných faktorů a trendů, jež ovlivňují strategii podniku. Odhad jejich vývoje do budoucna a také zahrnutí možnosti tvorby nových trendů a faktorů. Důležitým aspektem je také schopnost oddělení krátkodobých trendů a faktorů od těch dlouhodobých, přetrvávajících. Zkvalitnění procesů tvorby strategie předpokládá vyhledávání, vnímání a využívání nových příležitostí tvorbám vyšších hodnot, včetně včasného identifikování pozitivních i negativních důsledků. Na pozitivní důsledky by se mělo navázat a negativní eliminovat současného vývoje. Strategie musí komplexně přihlížet k podnětům a vlivům vnějšího okolí ať už se jedná o hrozby nebo příležitosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategie podniku musí nezbytně přihlížet k podnětům a vlivům vnějšího prostředí. Proto jednou z podmínek kvalitního zpracování strategie je dostatek informací o celosvětovém okolí podniku a o jeho očekávaném vývoji. Svět je dnes globálně propojen. Jakákoliv skutečnost, jež se stane i na druhém konci světa dokáže ovlivnit výsledek organizace na konci druhém. S ohledem na cíle Strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak, je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozbořem faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost.

Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, Zpravidla vymezeného odvětvím.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na případné hrozby a příležitosti, které vznikají nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů je zaměřena na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopnosti na jejich využití. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických výhod podniku jako základu konkurenční výhody. Výsledky provedené analýzy představují podklady pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii podniku (Synek, Kislingerová, 2010).

2.3 Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje velké množství předvídatelných i nepředvídatelných faktorů, které vytváří rámec pro podnikání. Mezi předvídatelné faktory lze zahrnout:

- legislativní,
- politické,
- sociologické,
- demografické,
- ekonomické,
- technologické.

V případě předvídatelných faktorů, je v zájmu organizace jejich sledování a potencionální využití k zisku konkurenční výhody. Důležitou schopností se zde stává adaptace organizace, je potřebná pro snahu o nejmenší negativní dopad na organizaci. Důležitost jednotlivých faktorů se pro jednotlivé podniky liší, proto je potřeba vybrat jen takové, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na úspěšnost daného podniku. Ovlivňují schopnost organizace tvorby a rozvoje vztahů s ostatními účastníky trhu. V případě nepředvídatelných faktorů je rozhodující rychlost reakce organizace na jejich působení a adaptace na změnu v prostředí.

Nejznámější a metodou pro zkoumání okolí podniku je analýza PEST (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

2.3.1 PEST Analýza

PEST analýza je dle Sedláčkové a Buchty (2006) a Scholese s Johnsnem (1993) separace vlivů makrookolí do čtyř základních skupin. V každé skupině lze nalézt řadu faktorů, které různou vahou ovlivňují organizaci, tato váha se odvíjí od odvětví, kde organizace působí.

Je to součástí strategického managementu, užívá se především v situacích, kdy se organizace rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem, nebo když plánuje realizovat významnější projekt, ať již ve své domovské zemi či v zahraničí. Takovým projektem může být vstup na daný trh vybudování továrny, vybudování rezidenčního projektu atd., výjimkou není ani provedení PEST analýzy před představením nějakého významného nového produktu. Důvodem, pro provedení PEST analýzy však mohou být i akvizice, investice do podniku či uzavření strategické aliance s někým z jiného státu.

PEST analýza se, na rozdíl od SWOT analýzy, nevypracovává příliš často. Při její přípravě je žádoucí podílení většího počtu lidí a užívání vhodných technik, například brainstormingu. PEST analýza může a také by měla stavět na co největším množství nezávislých faktů. Ty v tomto případě dodávají národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady (v EU pak ještě Eurostat a Eurobarometr), mezinárodní organizace jako např. OECD a v krajních případech i méně nezávislé národní orgány jako jsou nejrůznější subjekty na podporu exportu anebo zpravodajské služby (typicky CIA World Factbook), jejichž částečnou náplní práce je rovněž ochrana ekonomických zájmů daňových rezidentů v zahraničí (Zikmund, 2010).

Jelikož se PEST analýza používá ve velkém množství případů, je přirozené, že si ji lidé začali přizpůsobovat a rozšiřovat na potřeby jednotlivých odvětví, a tak začaly vznikat její různé formy.

Odvozená varianta SLEPT vznikla rozdělením původních politicko-legislativních faktorů na dva rovnocenné oddíly, na faktory politické a legislativní.

Law¹ - právo, zákony jsou zde rozebírány jako rovnocenný faktor k faktorům politickým, který zahrnuje antidiskriminační zákony, ochranu spotřebitelů, zákon na ochranu hospodářské soutěže a jiné. V průběhu dalších úprav byl dodán environmentální faktor.

Enviromental² - jeho původní místo bylo ve faktoru politicko-legislativních. Tento faktor zahrnuje přírodní podmínky, v jakém podnebném pásu se země nachází, hrozby přírodních katastrof jakými jsou třeba povodně, hurikány nebo zemětřesení. Opomíjené nejsou ani klimatické podmínky a stálost počasí. Všechny tyto faktory jsou klíčové pro určitá odvětví,

¹ Law – právo, zákon

² Enviromental – environmentální, ekologické

jakými jsou například turismus, pojišťovnictví nebo zemědělství. Lze se také setkat s dodáním faktorů E a D.

Ethics³ - jakožto faktorem etiky.

Demographic⁴ - jakožto faktorem demografickým.

Oba tyto faktory jsou v původní analýze zahrnuty pod faktory sociálními a při jejich zapojení vzniká analýza STEEPLED.

Je zde zajímavé pozorovat celkovou změnu uspořádání písemných zkratk. Nemá to vliv na jejich nadřazenost, jelikož jsou si rovnocenné, je to čistě z praktického hlediska, tyto zkratky jsou kvůli lehčí zapamatovatelnosti asociovány s již existujícími pojmy (PEST-škůdce, SLEPT-spát, PESTLE- tlouct, STEEPLE – špičatá věž). (Faarup, 2010).

2.3.1.1 Politicko-legislativní faktory

Do politicko-legislativních faktorů řadíme frekventovanost a stupeň zásahů vlády do úrovně a směřování ekonomiky země. Patří zde hodnocení stability národní a zahraniční politiky. Členství země v různých nadnárodních organizacích, zásahy státu do tržní ekonomiky jakými jsou například antimonopolní opatření, regulace cen či ovlivnění exportu a importu. Dále také ovlivňování tržních cen nebo stanovení kvót pro produkci. Jedním z klíčových faktorů je nastavení daňové politiky. Jedná se o daně plynoucích z fungování organizace (DPPO, DPH, SD) a daně plynoucí z vlastnictví nemovitostí (daň z nemovitosti, daň z převodu nemovitosti). Systém pracovního práva, stanovující minimální mzdu a pracovní zatížení, zahrnuje také, zdali organizace musí zaměstnávat určité skupiny populace dle etnika popřípadě zdravotního stavu, nebo je tento systém zcela volný. Legislativa pro ochranu a práva spotřebitele. Ekologické faktory, určující například maximální přípustné obsahy škodlivých látek na všech výstupech výroby. Patří zde také počet státních svátků a dnů pracovního volna. Jestli existuje možnost založení organizace vlastníkem ze zahraničí nebo musí být vlastníkem občan daného státu.

Tyto faktory působí plošně na všechny organizace a mohou významně ovlivnit jejich činnost a výsledky (Sedláčková, Buchta, 2006, Scholes, Johnson, 1993).

2.3.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory charakterizují stav, podstatu a směr rozvoje ekonomiky dané země. Zahrnují vývoj ekonomického růstu, HNP a hospodářských cyklů. Mezi důležité ekonomické faktory patří dostupnost a vývoj ceny energií, daňové zatížení a další finanční

³ Ethnicity – etnické

⁴ Demographic – demografické

specifika, mezi něž řadíme úrokovou míru, míru inflace, stav a stabilitu bankovního sektoru. Ekonomické faktory zohledňují také míru a druh nezaměstnanosti, průměrnou mzdu a množství kupní síly populace, tyto faktory jsou nutné k vytvoření koupěschopné poptávky.

Patří zde formy, podpory a omezení v podnikání, mezi které lze zařadit státní pobídky nebo restrikce, užívané pro regulaci investičních kroků (mezi pobídky se řadí daňové prázdny, pronájem pozemků za symbolickou částku, mezi restrikce patří například ochrana domácích organizací). Pro zahraniční vlastníky je také důležitá měnová stabilita a směnitelnost měny (Sedláčková, Buchta, 2006, Scholes, Johnson, 1993).

2.3.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní (demografické) faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Zahrnují demografii obyvatelstva, statistická data o počtu obyvatel, věkové a genderové struktuře.

Hodnotí se vzdělání, způsob trávení volného času, životní styl, jeho úroveň, přístup k práci nebo životnímu prostředí. Je v nich zahrnut také styl rodinného života, počet osob v domácnostech, rozdělení příjmů v populaci a míra konzumerismu.

Neopomenutelná je míra korupce ve společnosti, vynucování zákonů výkonnou mocí, vlivu médií a vnímání reklamy celou společností.

Sociálně-kulturní faktory zohledňují také druhy kultury a náboženství a především jejich vlivu, jelikož náboženství může omezovat svobodné rozhodování a v podstatě eliminovat poptávku po určitém sortimentu zboží (například židé mají zapovězené vepřové maso, muslimové i alkohol).

Tyto faktory jsou důležité pro organizace zaměřené na kontakt s konečným spotřebitelem jako prodej zboží nebo služeb. Sociálně-kulturní faktory mají velký vliv na skladbu poptávky výrobků, nabídky a kvality práce (Sedláčková, Buchta, 2006, Scholes, Johnson, 1993).

2.3.1.4 Technologické faktory

Technologické prostředí zahrnuje celkové zhodnocení vyspělosti dané země, hodnotí se zde stav infrastruktury, distribuce energií, telekomunikací. V rámci infrastruktury je důležitý stav dopravních a distribučních sítí, v jakém stavu a v jaké hustotě jsou vybudovány a nákladnost jejich využívání. Hodnotí se zde množství finančních investic putujících do vědy a výzkumu, počet výzkumných organizací a jejich kapacity, zaměření vlády a průmyslu na nové objevy a vynálezy.

Je zde zahrnuta ekologie a zapojení čistících mechanismů na průmyslu, emisní povolenky a jejich směny. Posuzována je i míra zastarávání strojních zařízení a případná aplikace nových technologií. Důležitá je také ochrana duševního vlastnictví, systémy ochrany patentů a průmyslových vzorů (Sedláčková, Buchta, 2006, Scholes, Johnson, 1993).

2.3.1.5 Stanovení hrozeb pro organizaci

Pro stanovení hrozeb organizace plynoucích z politicko-legislativního prostředí jsou důležité faktory upravující fungování organizace z hlediska k živnostenskému zákonu. Neméně důležitá je legislativa určující hygienické normy, které se týkají přípravy a prodeje potravinového zboží. Mezi ostatní hrozby můžeme zařadit vzrůstající hrozbu zavedení omezení v prodeji alkoholu či aplikaci protikuřáckého zákona. Hrozba také plyne ze zpřísnění daňové politiky, zejména v oblasti spotřební daně.

Pro stanovení hrozeb organizace plynoucích z ekonomického prostředí jsou nejdůležitější faktory ovlivňující výši nákladů, mezi které spadá hlavně cena energií, inflace a daňové zatížení. Dalšími důležitými faktory jsou ty, jež ovlivňují existenci koupěschopných zákazníků, mezi něž řadíme zaměstnanost, kupní sílu, ekonomickou prosperitu země a důchodový systém státu.

Pro stanovení hrozeb organizace plynoucích ze sociálně-kulturního prostředí jsou nejdůležitějšími faktory trávení volného času, životního stylu a rozdělení příjmů.

Pro stanovení hrozeb organizace plynoucích z technologického prostředí zahrnujeme hrozby zastarávání užitých technologií a absenci instalace technologií nových.

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Zvýšení spotřební daně.	Vzrůstající nezaměstnanost.
Zpřísnění legislativy omezující prodej alkoholu.	Zvýšení inflace.
Zavedení protikuřáckého zákona.	Nevyřešený důchodový systém.
Porušení současných a budoucích legislativ týkajících se provozu a hygienických norem, a případné nákazy hostů.	Zvýšení ceny energií.
	Snížení kupní síly.
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
Snížení počtu zákazníků ze sociálně- kulturních důvodů.	Zastarávání a poruchy vybavení.
Přerozdělení příjmů omezující návštěvu restauračních zařízení.	Neaplikování moderních komunikačních kanálů.
Vzrůstající počet nekuřáků	

Tab. 2.1 Souhrn hrozeb plynoucích z PEST analýzy pro organizaci, na kterou je zaměřena bakalářská práce.

3 Analýza konkurence

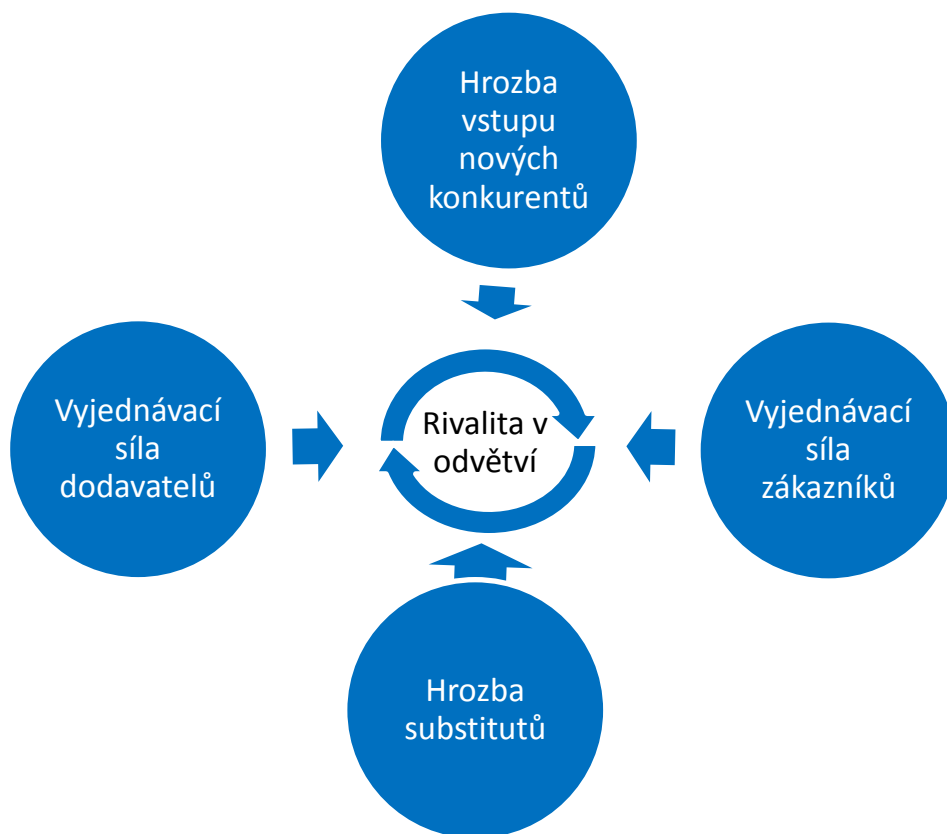
3.1 Mikroprostředí

Mikroprostředím se rozumí vlivy v okolí organizace, která je jimi při své činnosti ovlivňována, organizace tyto vlivy dokáže ovlivnit a lze z nich získat výhodu. Podle publikace M. Synka se jedná o oborové okolí podniku, které je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Jedná se tedy o takové faktory, které jsou schopny ovlivnit chod podniku a uspokojování potřeb zákazníků (Synek, 2002).

3.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Dle Portera (2008) je Porterův pětifaktorový model častým nástrojem při vytváření analýzy konkurenčního prostředí podniku. Je stanoven z:

- vyjednávací síly zákazníků,
- vyjednávací síly dodavatelů,
- hrozby vstupu nových konkurentů,
- hrozby substitutů,
- rivalita firem v daném odvětví.



Obr 3.1 Model 5 konkurenčních sil (Porter, 2008)

Nevýhodou tohoto modelu je, že nezahrnuje komplementy. Tedy zboží, jenž spolu má jasnou prodejní souvislost, např. zvýšený prodej cigaret iniciuje zvýšený prodej zapalovačů. Stejně vazby lze vidět v mnoha jiných případech automobily-palivo, káva-smetana (Porter, 2008, Keřkovský, Vykypěl, 2006).

3.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Nově vstupující konkurenti na trh přinášejí novou kapacitu a touží po zisku tržního podílu, takže vyvíjí velký tlak na cenu, náklady, a míru investic. Je patrné, že výnosná odvětví generující vysoké zisky budou přitahovat nové konkurenty. Při vstupu nového konkurenta do odvětví následuje zpravidla pokles ziskovosti všech ostatních organizací z odvětví, nový konkurent zabere kus jejich tržního podílu.

Tato hrozba se snižuje s vzrůstajícími náklady pro vstup do odvětví (může se jednat o vybudování nákladné distribuční nebo výrobní sítě). Její zvyšování také podporují nízké úspory z rozsahu výroby (fixní náklady jsou málo regresivní, jejich rozmělnění do rozsahu produkce je zanedbatelné). Hrozba vstupu nových konkurentů roste, pokud organizace

nevyužívá zkušenosti získané z předcházejících produkčních období, nebo nevlastní strategické know-how, jež by posilovalo její postavení oproti nově přichozí konkurenci.

Hrozba vstupu nové konkurence klesá, pokud je očekávaná vysoká rivalita firem působících v odvětví. Nebo nastává vysoká regulace ze strany státu a její překonání je nákladné jak finančně tak časově např. bankovní sektor, letecká doprava, pojišťovnictví (Porter, 2008, Keřkovský, Vykypěl, 2006).

3.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé si mohou dovolit ponechat většinu ekonomické hodnoty pro sebe. Mohou toho dosáhnout pomocí zvýšených cen, omezeností kvality nebo rozsahu služeb. Lze toho dosáhnout i diferenciací cen pro zákazníky v odvětví.

Silní dodavatelé, včetně dodavatelů práce, jsou schopni snížit výnosnost daného odvětví tak, že je nemožné přenést zvýšené náklady do vyšších cen.

Ve vyjednávací síle dodavatelů platí nepřímá úměra s kvantitou odběrů od dodavatele nebo dodavatelů. Pokud jsou odběry organizace od dodavatelů značné a organizace se stává důležitým zákazníkem, či máme velkou ovlivňovanou schopnost, tak je jejich vyjednávací pozice slabší. Záleží také na pozici dodavatele na daném dodavatelském trhu. Pokud je dodavatel v dalekém okolí jediný, a náklady pro ostatní dodavatele na transport by byly vyšší než je rozdíl v ceně/kvalitě dodávky, stává se dodavatel na lokálním trhu monopolistickým dodavatelem.

Faktorem, jenž posiluje vyjednávací sílu dodavatele, je nedokonalá informovanost zákazníka. Laxnost, nebo neochota periodicky poptávat cenové návrhy a porovnávat je se současným stavem, vede ke zbytečnému zvyšování nákladů. Dalším posilujícím faktorem je dodavatel vysoce specializovaného nebo kvalitního zboží. Mezi faktory jenž oslabují vyjednávací sílu, patří nepochybně zpětná integrace, tedy schopnost zákazníka si zboží vyrobit svépomocí. Tento krok by mohla iniciovat snaha nebo nutnost minimalizace nákladů či značné zvýšení ceny na straně dodavatele (Porter, 2008, Keřkovský, Vykypěl, 2006).

3.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Silný zákazník jakožto obrácená mince silného dodavatele, může získat větší ekonomickou hodnotu tím, že má možnost vyvíjet velký tlak na snížení cen, lepší kvalitu nebo větší rozsah služeb.

Vyjednávací síla zákazníka se úměrně zvyšuje s velikostí jeho poptávky a také souvisí s jeho sociální pozicí. Fluktuace zákazníků je značně ovlivněna náklady na přestup, tedy takovými náklady, jež musí zákazník vynaložit, aby mohl své potřeby uspokojit u konkurence nebo substitutu. Může se jednat o náklady na dopravu, úpravu strojů, postupů či standardů nebo ztrátu věrnostní pozice.

Zákazníková vyjednávací síla silně narůstá při existenci vhodných substitutů ve stejné cenové hladině, nebo při možnosti zpětné integrace.

Vyjednávací síla se posiluje s informovaností zákazníka. Čím více informovanost narůstá, tím zákazník zesiluje svou vyjednávací pozici, je logické, pokud zákazník o konkurenci není informován, nebo o ní má neúplné informace, tak se dá předpokládat, že nevynechá tolik úsilí k přechodu a neakceptuje riziko neuspokojení svých potřeb.

Zákazníkově chování je velmi ovlivněno cenovou změnou. Pokud nastane značné zdražení, zákazník může omezit svou spotřebu, nebo najít vhodný substitut, který by za předešlé cenové hladiny neakceptoval.

Tuto situaci může také podnítit negativní změna ve finančním kapitálu zákazníka. Silnou vyjednávací pozici získá také zákazník, který má velkou moc ovlivnit stávající nebo potenciální zákazníky (Porter, 2008, Keřkovský, Vykypěl, 2006).

3.2.4 Hrozba substitutů

Substituty uspokojují stejnou nebo podobnou potřebu jako produkováný výrobek. Pokud je tato hrozba velká, tak je ekonomický zisk odvětví značně snížený. Hrozba substitutů se zvyšuje v případě přítomnosti vhodných a dostupných substitutů.

Jako substitut může působit konkurenční zboží, které může stejnou měrou uspokojit potřeby zákazníka. Míra této hrozby se nezvyšuje, pokud substituční konkurence vyrábí s vyššími náklady. Tato hrozba klesá, pokud jsou pro zákazníka vysoké náklady na přestup nebo je naše stanovená cena dostatečně lákavá (Porter, 2008, Keřkovský, Vykypěl, 2006).

3.2.5 Rivalita organizací v daném odvětví

Rivalita mezi konkurenty v daném odvětví může mít mnoho podob, například snižování cen, představení nových produktů, reklamní kampaně anebo vylepšování služeb. Rivalita značí snahu organizace činit takové kroky, které by vedly k oslabení či poškození konkurence v daném odvětví. Rivalita organizací roste s nerostoucím nebo dokonce zmenšujícím se trhem, pokud dochází ke zmenšování počtu skutečných nebo potencionálních zákazníků, boj o ně se stává častějším a agresivnějším.

Velké rivalita panuje na nově vznikajících a lukrativních trzích, kde se organizace snaží o získání velkého tržního podílu a eliminaci konkurence již v počátcích. Organizace se snaží udržet na daném vzrůstajícím trhu a zvyšuje svou rivalitu z mnoha důvodů. Hlavním důvodem je získání dominantního postavení a s ním spojeného vyššího zisku. Dalším z nich je snaha o vyhnutí se vytlačení z trhu a sním spojených vysokých nákladů plynoucích s odchodem z odvětví (prodej nemovitostí, výrobních hal, strojů či jiného, do budoucna nevyužitelného, vybavení a propuštění zaměstnanců, kteří by nebyli schopni se adaptovat na změněné podmínky v organizaci, nebo není možnost je využít v jiných odvětvích organizace).

Ovlivňujícím faktorem, který zvyšuje rivalitu, je také přebytečná kapacita výrobních zařízení, a nízká ziskovost odvětví na daném trhu. Rivalitu také zvyšuje nízký faktor diferenciací výrobků. To značí stav, kdy jsou výrobky skoro totožné a na straně zákazníka nedochází k identifikaci jednotlivých výrobců (Porter, 2008, Keřkovský, Vykypěl, 2006).

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je významný nástroj strategického plánování sloužící k vyhodnocení silných a slabých stránek. Je sestavena ze dvou dílčích analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Následuje výpis těchto faktorů a jejich příklady v organizaci, která je cílem bakalářské práce.

STRENGTHS – silné stránky – neboli přednosti podniku (schopnosti, dovednosti), které významně ovlivňují postavení podniku na trhu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu. Příkladem mohou být:

- umístění a velká parkovací plocha,
- dopravní dostupnost,
- venkovní posezení s dětským hřištěm
- salónek.

WEAKNESSES - slabé stránky – znamenají určitá omezení nebo nedostatky vůči konkurenci a jež brání plnému efektivnímu výkonu organizace. Mezi slabé stránky organizace můžeme zařadit:

- umístění,
- nízká rozmanitost sortimentu,
- nízké kapitálové zázemí,
- zastaralý vzhled.

OPPORTUNITIES – příležitosti – představují další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Aby mohl podnik příležitosti využít, musí je nejprve identifikovat. Jako příležitost můžeme označit:

- změny na trhu,
- vybudování cyklistických nebo turistických stezek,
- nové technologie,
- ekonomické oživení populace.

THREATS – ohrožení - jsou to výrazně nepříznivé situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení.

Jako hrozba může na organizaci působit:

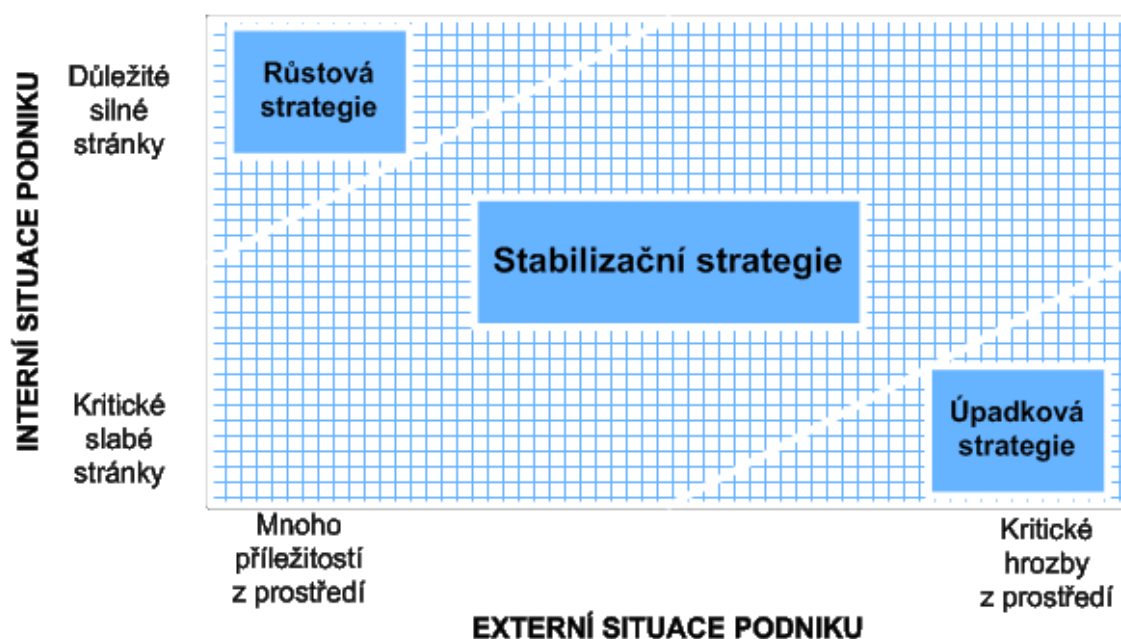
- konkurenční činnost,
- pokles koupěschopných zákazníků,
- změna daňových sazeb SD a DPH,
- změna organizace silniční dopravy.

(Horáková, 2003)

Pro zachycení jednotlivých faktorů lze užít tabulku, která rozlišuje mezi jejich výkonností a důležitostí. Poté se všechny ohodnocené faktory zanesou do příslušných matic.

Doporučuje se začínat analýzou OT – příležitostí a hrozeb. Které přicházejí z vnějšího prostředí organizace, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory (politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické), tak i faktory mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé a konkurence).

Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.) (Jakubíková, 2008).



Obr. 3.2 SWOT analýza (Horáková, 2001)

Výsledky SWOT analýzy, mohou také napomoci zvolit správnou strategii. Po ohodnocení všech částí a jejich

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Dle Pearce a Robinsona (1998), kombinace čtyř nosných prvků SWOT analýzy umožňuje vytvořit řadu vhodných strategií:

SO strategie - strategie využití. Jsou to strategie využívajících silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je reálně, prakticky nedosažitelný.

WO strategie - strategie hledání. Tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Příkladem může být např. joint venture, akvizice nebo nábor kvalifikovaných sil.

ST strategie - strategie konfrontace. Podnik jich využije tehdy, jestliže je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením (např. ochrana patentovaných výrobků při jejich kopírování konkurencí).

WT strategie - strategie vyhýbání. Patří mezi obrané strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí z venčí. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu anebo likvidace.

4. Představení firmy

Hostinec Na Světlově, je restaurační zařízení v obci Krmelín s dlouholetou rodinnou tradicí.

Obec Krmelín se rozkládá na severovýchodě okresu Frýdek-Místek a hraničí s ostravskou aglomerací. Dle katastrální výměry zaujímá 503 hektarů a obývá ji 2182 obyvatel. Obec protíná důležité silniční propojení na letiště v Mošnově.

V pozici vlastníka hostince, proběhlo od jeho vybudování jen málo změn a neminula ho ani vlna znárodnování a následná restituce.

Historie hostince započala u vybudování stavby jako takové, už od samého začátku byla předurčena ke zbudování pohostinství a byla dokončena v roce 1870. Její umístění vedle formanské cesty vedoucí Hukvaldami-Brušperkem-Starou vsí nad Ondřejnicí a Ostravou bylo velmi vhodné díky silnému dopravnímu vytížení. A tuto silnou stránku si hostinec držel, až do otevření nového typu formanských cest, a to prodloužení dálnice D1, páteřní dopravní tepny vedoucí do hlavního města Prahy, která svedla podstatnou část dálkové dopravy.

V roce 1934 byla provedena jediná změna majitele bez rodinných vazeb. Od původních majitelů rodiny Zezulkových byl hostinec prodán rodině Večeřů, později Vychodilů, kde se po generace dále dědí.

V roce 1949 byl hostinec konfiskován ve prospěch státu, pojem konfiskace je přesnější než, často uváděný pojem znárodnění, jelikož většině vlastníků, kterým byl odebrán majetek, nebyla poskytnuta finanční náhrada v tržní ceně. Hostinec spadl pod spotřební družstvo Budoucnost Ostrava. V roce 1954 se spotřební družstvo Budoucnost Ostrava přejmenovalo na Okresní lidové spotřební družstvo Jednota.

Za období vlastnictví Jednoty nebyly bohužel provedeny žádné významné rekonstrukce a tak majetek postupně zastarával až do roku 1990, kdy po konci totalitní vlády nastoupila vláda demokratická, díky které proběhly restituce, a majetek se dostal zpět do rodinného vlastnictví.

V roce 2008 byl hostinec Na Světlově předán do dalšího pokolení a od tohoto roku se zisk začínal investovat zpět do hostince a začaly se provádět rekonstrukce.

Jako první byla nutná rekonstrukce kuchyně a výměna zastaralých oken. Dále bylo vybudováno zastřešené i otevřené venkovní posezení, které láká zákazníky hlavně ve slunných dnech. Současné plány jsou spojeny s probíhající rekonstrukcí hygienických zařízení a úpravou hlavního stravovacího prostoru.

Díky dědické podstatě nabytí a nulové zadluženosti z minulosti je organizace nezadlužená a její provoz je v současné době hrazen výhradně z jejího zisku.

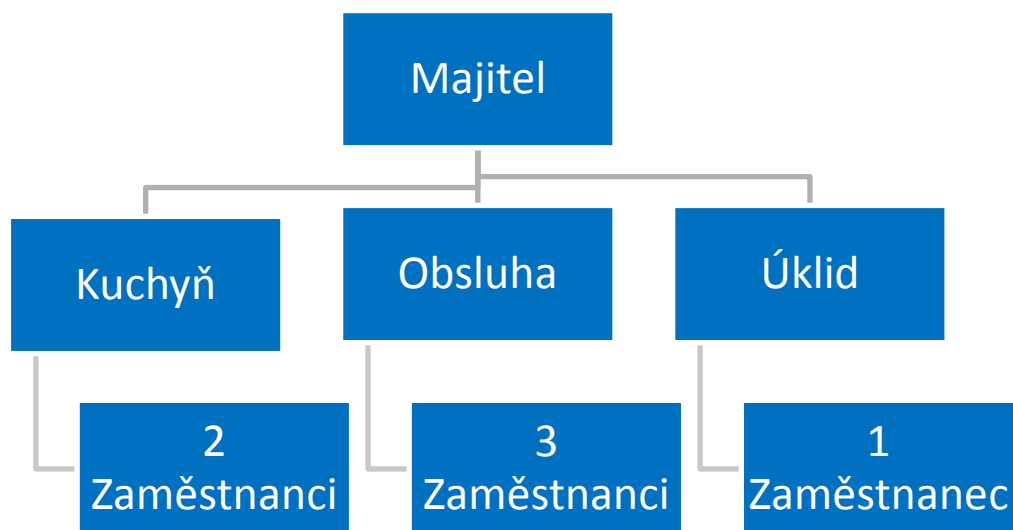
Hostinec provozuje majitel Bohuslav Vychodil, jakožto jediný vlastník. Zaměstnaneckou strukturu tvoří pět zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr. Tři zaměstnanci pracují v pozici obsluhy, dva zaměstnanci působící v kuchyni a jeden zaměstnanec pracující na vedlejší pracovní poměr, starající se o úklid v prostorech organizace.

Marketing hostince je realizován výhradně statickými reklamními poutač umístěných na objektu a v jeho nejbližším okolí. Díky dlouhému období působnosti je jeho umístění dobře známo, ale organizace hůře propaguje změny v sortimentu nebo připravované změny a akce.

Díky velikosti budovy a dostatečnému počtu místností jsou skladové prostory umístěny uvnitř budovy a všechny logistické dodávky směřují pouze sem. Díky tomu je zjednodušený logistický řetězec pohybu zboží v organizaci.

Silnou i slabou stránkou Hostince Na Světlově byl jeho vyhlášený hovězí guláš takzvaný „Šofér guláš“, zaměřený hlavně na řidiče, kteří měli omezené časové přestávky a tak museli být rychle obslouženi, a také jídlo muselo být jídlo rychle připraveno. Tento pokrm se brzy stal široko daleko vyhlášenou dominantou hostince a na dlouhou dobu se stal dojnou krávou organizace. Bohužel, v moderní době jsou lidé zvyklí na širokou nabídku jídel a denních MENU, za zvýhodněnou cenu. Lze předpokládat, že z toho důvodu počet zákazníků, směřujících výhradně za vyhlášeným pokrmem, pomalu klesá.

Reakcí na tento trend byly provedeny úpravy stálé nabídky a realizace podávání denních menu.



Obr. 4.1 Organizační struktura s počtem zaměstnanců

5. Charakteristika prostředí

5.1. Makroprostředí

5.1.1. PEST

5.1.1.1. Politicko-legislativní prostředí

Hlavními zdroji příjmů pro Hostinec Na Světlově je prodej jídel a alkoholických nápojů.

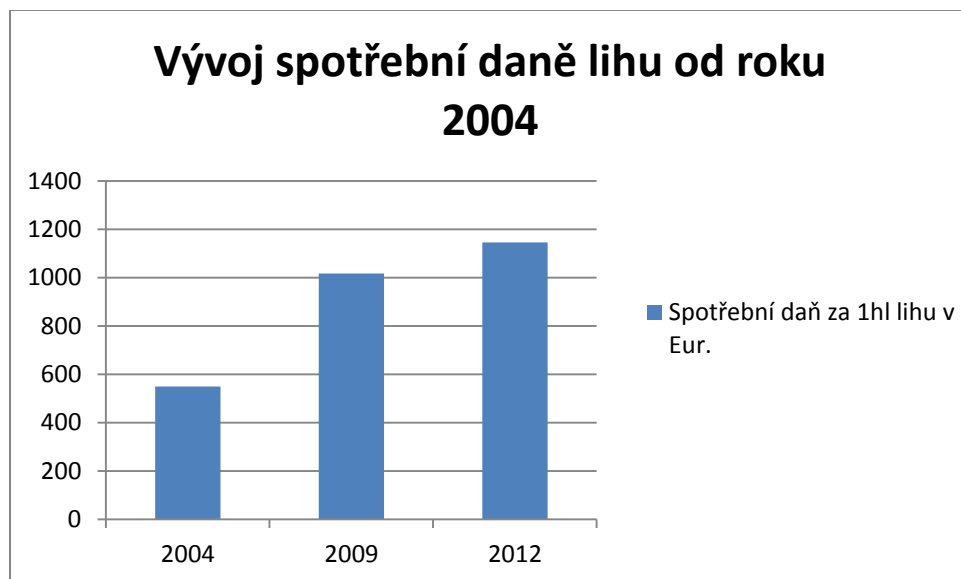
Pro organizace působící v gastronomických odvětvích je z politicko-legislativního prostředí největší hrozbou státní politika v oblasti spotřebních daní, hygienických norem a regulací prodeje určitých výrobků.

Souměrně s ostatními odvětvími toto ovlivňují globální faktory jako změny v daňové politice nebo změny v zákoníku práce

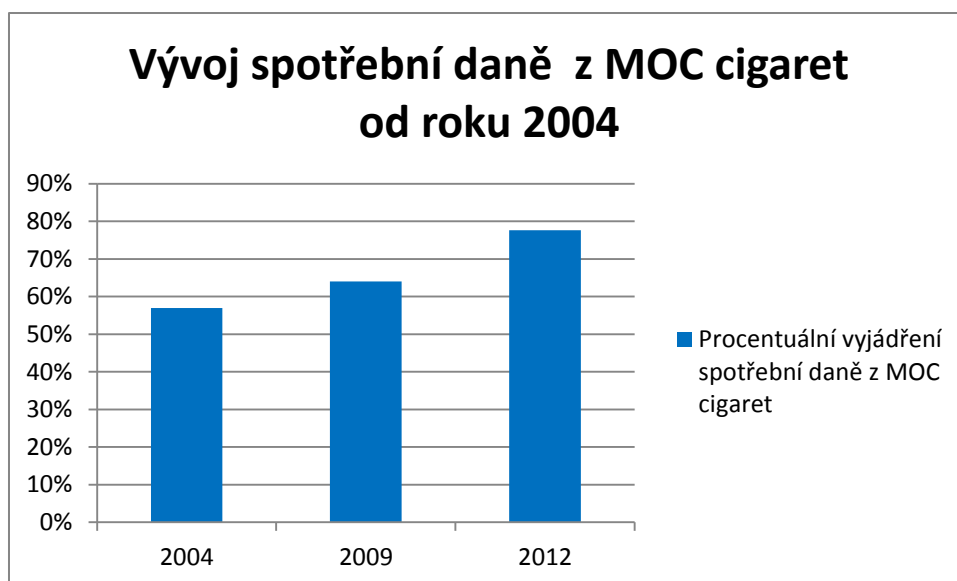
Hrozba zvýšení a zavedení nových spotřebních daní

Spotřební daň se řadí mezi nepřímé daně, které jsou státem zaváděny buď za účelem regulace ceny určitých komodit na trhu, nebo aby zvýšily příjmy státního rozpočtu.

Spotřební daně však mohou sloužit také jako účinný prostředek ke snižování poptávky po škodlivém zboží. Pro hostinec představují největší hrozbu spotřební daně spojené s prodejem tabákových a alkoholických výrobků.



Graf 5.1 Vývoj spotřební daně lihu od roku 2004 (Evropská komise, 2012)



Graf 5.2 Vývoj spotřební daně z MOC cigaret od roku 2004 (Evropská komise, 2012)

Dle trendu vývoje spotřební daně, které můžeme spatřit na grafech 5.1 a 5.2. Je od roku 2004, patrný neustálý nárůst spotřební daně. Tyto efekty jsou dále umocněny vlivem Evropské unie, která stanovuje minimální sazby pro členské státy. Jako posilující faktor zde působí, stále populárnější trend zdravého životního stylu. V záměrech ministra financí je zavedení spotřební daně na víno, která by se měla pohybovat okolo 10 Kč za litr. Tato aplikace je snahou navýšení příjmů státního rozpočtu.

Hrozba omezení prodeje a konzumace alkoholu

Legislativu ohledně prodeje alkoholických a tabákových výrobků v České republice upravuje Zákon č. 379/2005 Sb. Stanovuje přesné podmínky, které musí být dodrženy pro legální prodej alkoholu a tabákových výrobků.

Jelikož je ale Česká republika členem Evropské unie, platí pro ni i závazky plynoucí ze společné evropské politiky. Dle souhrnu zprávy pro Evropskou unii (Anderson, Bauberg, 2006) je současné evropské snažení zaměřeno na potlačování prodeje a konzumace alkoholu. Součástí zprávy jsou formulace, které představují značnou hrozbu pro tržby plynoucí z prodeje alkoholu. Například: „V.1 V celé Evropě by měl být zaveden maximální limit pro koncentraci alkoholu v krvi 0,5 g/l; Země se stávajícími nižšími úrovněmi by tyto úrovně neměly zvyšovat. V.3 V celé Evropě by se měla zavést neomezená možnost provádět dechové zkoušky s použitím obdobných a standardizovaných přístrojů pro dechovou zkoušku. (Anderson, Bauberg, 2006 str. 17)

Rozhodujícím prvkem pro tuto hrozbu bude vyjednávání jednotlivých členských zemí a částečně i jejich suverenity. Pokud by se tato hrozba uskutečnila, mělo by to markantní dopad na množství prodaného alkoholu a potažmo na množství tržeb.

Hrozba zavedení protikuřáckého zákona

Tato hrozba zahrnuje všechna omezení spojená se zaváděním restriktivnějších legislativních prvků, zpřísnujících současnou legislativu ohledně kouření.

Nynější stav dle zákona č. 305/2009 Sb. tzv. protikuřáckého zákona ukládá povinnost pouze označit restaurační zařízení nálepkou, zdali se jedná o kuřácké nebo nekuřácké zařízení. Jedná se o zmírnění původního zákona, který nakazoval vytvoření zvláštních prostor vyhrazených pro kouření s dostatečnou ventilací.

Nynější pokojný stav ale ohrožuje hrozba nové úpravy současného zákona od poslance ODS Borise Šťastného. Na základě argumentu o ochraně veřejného zájmu a zejména života a zdraví, navrhuje úplný zákaz kouření v restauracích od roku 2014 a zákaz vstupu mladistvým do prostor, kde je kouření povoleno.

Pokud by se současný zákon upravitel dle představ výše popsanych, jednalo by se o značnou hrozbu, která by plynula ze sníženého počtu zákazníků, kteří by se nechtěli vzdát svého zlovyku a raději by využili z dostupných substitutů.

Hrozba postihů plynoucích z porušení současných a budoucích legislativ, týkajících se provozu a hygienických norem a případné nákazy hostů

Tato hrozba vychází z nestálosti legislativních faktorů a pomalé adaptaci organizace. Nejdůležitější legislativní faktory ohledně provozu restauračního zařízení vyplývají z následujících zákonů:

- provozování činnosti se odvíjí od změn v Zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- k daňové politice se vážou zákony o účetnictví, dani z příjmů a dani z přidané hodnoty (zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty),
- nakládání s odpady se řídí zákonem 125/1997 Sb., o odpadech. Je zde přistaven odpadový kontejner na směsný odpad a kontejner na použité potravinářské tuky, vývozy obou druhů kontejnerů zaručuje specializovaná firma,

- jelikož je v hostinci instalováno reprodukční zařízení a širokoúhlá televize, byla potřeba dle Autorského zákona číslo 121/2000 Sb. Uzavřít smlouvu s Ochranným svazem autorským,
- ochranu hostů, před nákazou a hygienické podmínky určuje Nařízení Rady (ES) 852/2004.

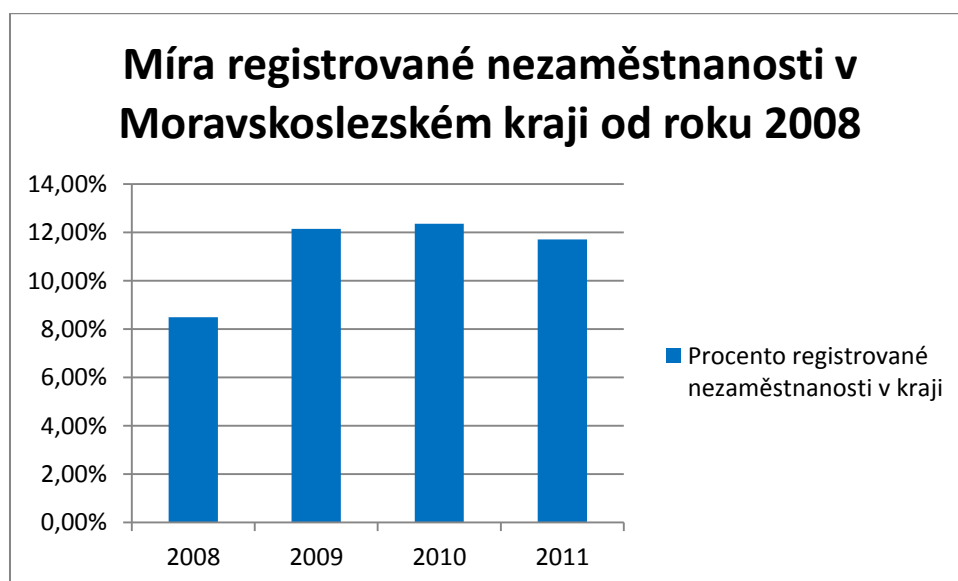
Zanedbání této hrozby, řízením se pouze současnými předpisy a nesledováním jejich aktuálních úprav by při případných kontrolách ze strany státu, mohlo vést k vysokým finančním sankcím.

5.1.1.2 Ekonomické prostředí

Hrozba rostoucí nezaměstnanosti

Nezaměstnanost jako podstatný ekonomický faktor, který určuje procentuální vyjádření poměru nezaměstnané části populace k té zaměstnané.

Pro organizaci je tento faktor důležitý hlavně z hlediska velikosti a struktury důchodu potenciálních zákazníků. U části populace, jež se dlouhodobě nachází v nezaměstnanosti, se dá předpokládat, po uhrazení autonomní spotřeby, která musí být hrazena bez ohledu na velikost důchodu, nedostatek důchodu k tvorbě koupěschopné poptávky.



Graf 5.3 Vývoj nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji od roku 2008 (Český statistický úřad, 2012)

Pokud budeme vzcházet ze současného, značně znepokojivého trendu, který vyplývá z grafu 5.3, kdy se míra nezaměstnanosti v kraji od roku 2007 značně zvyšuje. Dá se předpokládat i nárůst této míry i do budoucna.

Hrozba rostoucí inflace

Inflací se rozumí růst cenové hladiny. Informace o dosažené míře inflace jsou využívány pro účely valorizace mezd, důchodů a sociálních příjmů. V České republice se inflace nejčastěji měří indexem spotřebitelských cen. V indexu spotřebitelských cen se porovnávají ceny vybraných výrobků a služeb a přisoudí se jim podíl podle toho, jak se podílí na celkové spotřebě domácnosti. Porovnáním hodnoty tohoto indexu v různých obdobích se získá míra inflace.

Období	Index cen	Meziroční změna	Meziměsíční změna
	%	%	%
2.12	2,2	3,7	0,2
1.12	2,1	3,5	1,8
12.11	1,9	2,4	0,4
11.11	1,9	2,5	0,4
10.11	1,9	2,3	0,3
9.11	1,8	1,8	-0,2
8.11	1,9	1,7	-0,3
7.11	1,9	1,7	0,3
6.11	1,9	1,8	-0,2
5.11	1,8	2	0,5

Tabulka 5.1 Vývoj inflace ČR za poslední rok 2004 (Český statistický úřad, 2012)

Dle dat v tabulce 5.1 roce lze pozorovat nárůst inflace v současném roce. Tento nárůst není hrozivý, ale při jeho zachování by pomalu klesala kupní síla peněz. Tato hrozba by v budoucnu ovlivnila obě strany, hostinec i zákazníky, pokud by zaměstnavatelé tento výkyv dostatečně rychle nekompenzovali zvýšením mezd a organizace navýšením cen. Zákazníci by byli nuceni vynaložit větší částku na uspokojení stejného množství autonomních výdajů. A ze strany hostince nastává problém s růstem nákladů (za stejné množství surovin, energií zaplatíme více) a poklesem hodnoty získaného kapitálu.

Hrozba nevyřešeného důchodového systému

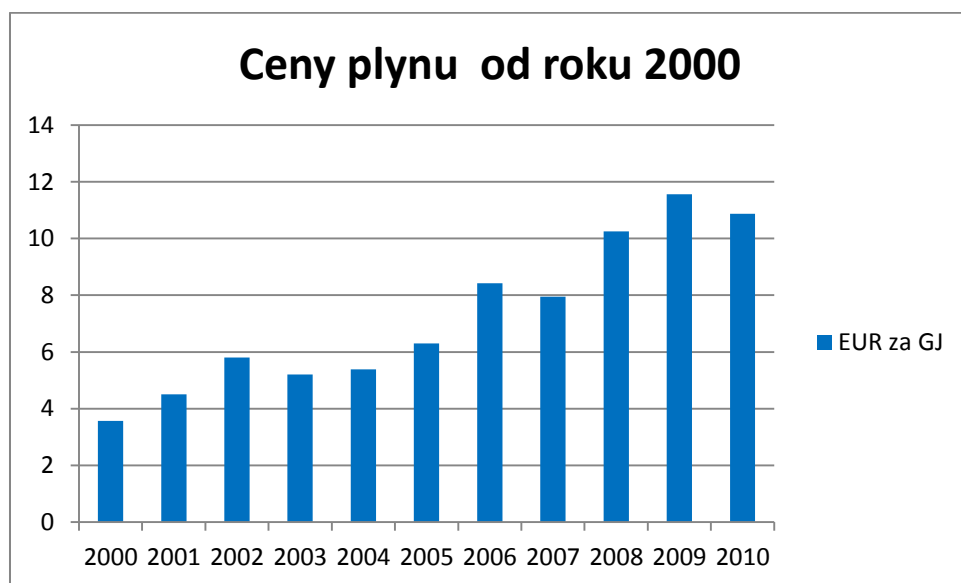
Důchodový systém zahrnuje politiku státu v rámci řízení financí za účelem zajištění schopnosti vyplácet starobní, invalidní a pozůstalostní dávky (důchody). Český důchodový systém je tvořen dvěma pilíři. Základní pilíř je povinný, průběžně financovaný především ze sociálního pojištění. Druhý pilíř je doplňkový a jeho tvorba je doporučena, leč dobrovolná a zahrnuje penzijní připojištění, kde je připočítáván státní příspěvek a životní pojištění.

Dle závěrů tzv. Bezděkovy komise z června 2005, je současný systém vyplácení důchodů neudržitelný a zhruba v roce 2020 přestanou být silné ročníky ze 70. let schopni financovat penze přibývajícím důchodcům. Jelikož se předpokládá, že se deficit státního rozpočtu bude nadále prohlubovat, nebude únosné vyplácet důchody v takovém poměru k platům, jak je tomu v současnosti. Lidé si budou muset, pro zachování důstojného stáří, šetřit sami a tedy snižovat vlastní disponibilní důchod.

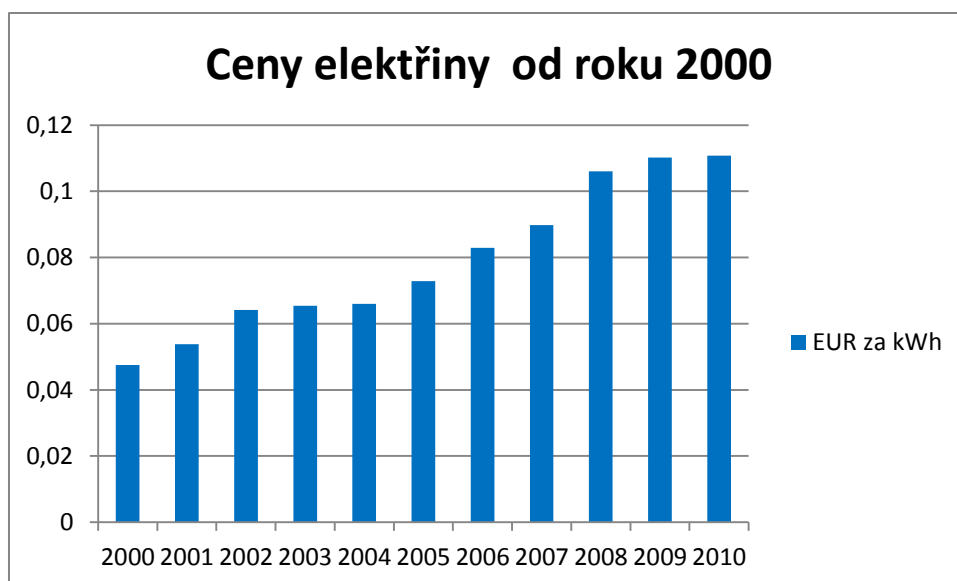
S menším disponibilním důchodem klesá i koupěschopná poptávka a tedy redukce počtu zákazníků a celkových tržeb (Bezděk, 2005).

Hrozba rostoucích cen energií

Energie jakožto podstatný náklad, k vykonávání činnosti, se podílí na osvětlení, vaření, vytápění a většině technologických procesů. V Hostinci Na Světlově je v neporovnatelně větší převaze využívána energie elektrická. Její větší využívání se projevuje na její vysoké spotřebě a s tím spojenými náklady. Plyn se v kuchyni užívá v minimální míře, a jeho hlavní podstatou je vytápění a ohřevu TUV.



Graf 5.4 Ceny plynu od roku 2000 (Český statistický úřad, 2012)



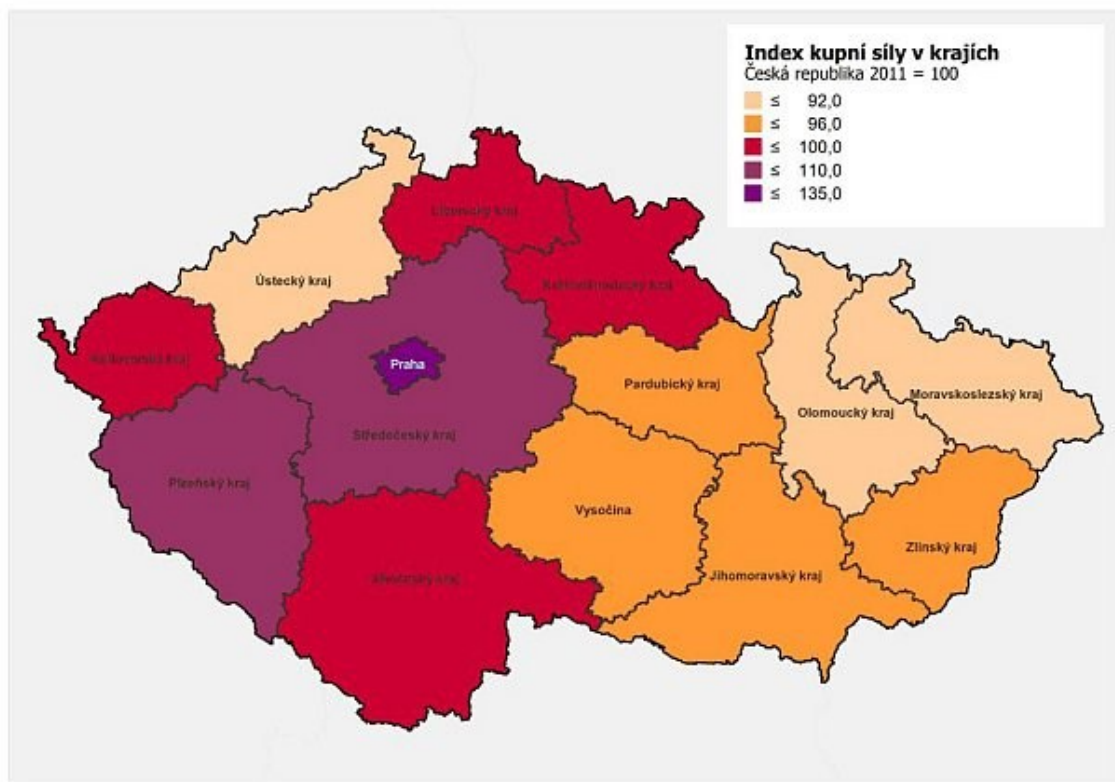
Graf 5.5 Ceny elektřiny od roku 2000 (Český statistický úřad, 2012)

Dle vývoje, který můžeme pozorovat v grafech 5.4, a 5.5 lze pozorovat každoroční nárůst cen energií. Oproti roku 2000 se cena plynu trojnásobila a cena elektřiny se za dobu deseti let více než dvojnásobila. Dá se předpokládat, že ceny energií si jako strategická surovina zachová svůj postupně narůstající trend a budou značit vyšší náklady. Hrozbu zde značí nutnost sledovat ceny distributorů a patřičně je promítnou do výsledných spotřebitelských cen. Konkurence, která by energie využívala efektivněji, by mohla náklady zvyšovat pozvolněji a získala by tak konkurenční cenovou výhodu.

Hrozba snížení kupní síly obyvatelstva

Kupní síla značí množství peněz, kterým v daném období disponuje populace pro nákup zboží z vnitřního trhu, a tvoří základ pro existenci koupěschopné poptávky.

Úroveň kupní síly je sledována ve všech evropských zemích. Z tohoto mezinárodního srovnání vyplývá, že Česká republika se stále nachází výrazně pod celoevropským průměrem.



Obr. 5.1 Index kupní síly v krajích ČR (Incoma GfK, 2011)

Z loňského průzkumu Obr. 5.1 realizovaným společností Incoma GfK „Kupní síla v okresech a obcích ČR 2011“ vyplývá, že nejnižší kupní sílu mají obyvatelé Moravskoslezského kraje. Jejich kupní síla se nachází pod 92% republikového průměru. Nízká kupní síla značí také nižší investiční potenciál a tedy možnost jak kupní sílu pozvednout. Předpokládáme tedy, že bez státní intervence, bude následovat ještě větší pokles kupní síly oproti ostatním regionům.

Tržby hostince by mohly do budoucna lehce klesat a při stále se navyšujících nákladech by se organizace mohla být organizace zatlačena až k existenčním rozhodnutím.

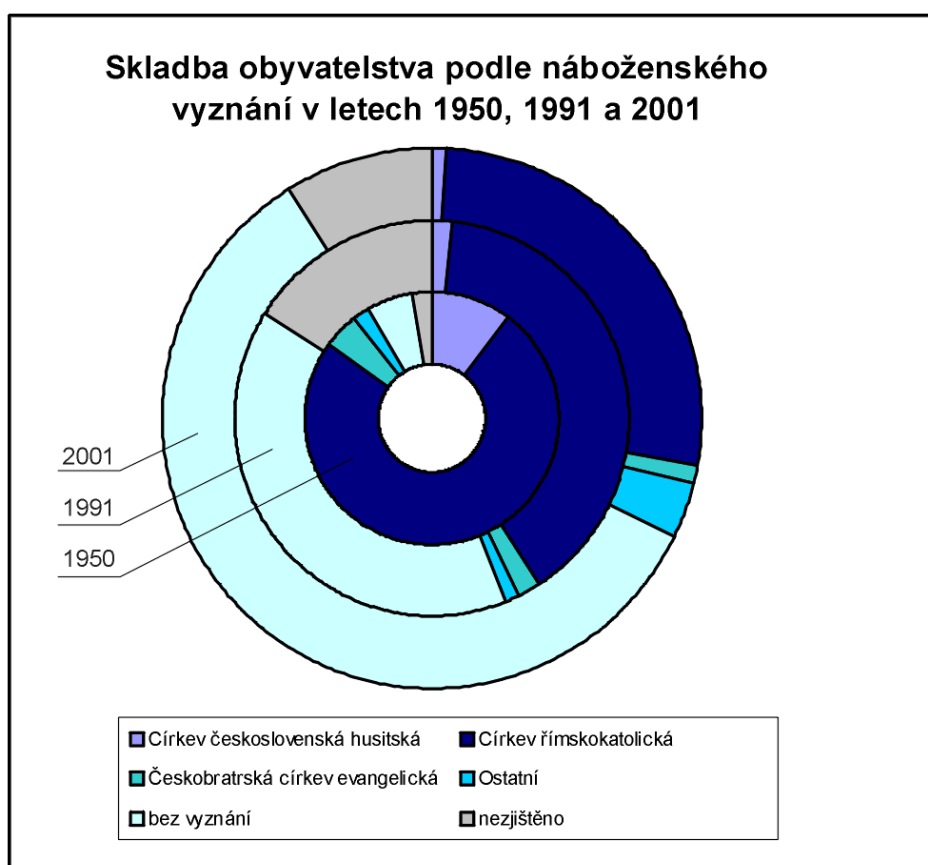
Nešťastné umístění hostince v Moravskoslezském kraji tuto hrozbu značně zvyšuje.

5.1.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

Životní styl v Moravskoslezském kraji potažmo v celé České republice značně určoval její historický vývoj. Konzumace alkoholu především vína a piva v průběhu českých dějin byla společná pro všechny společenské třídy. Lze proto najít restaurační zařízení fungující již od 15. století.

Po nástupu demokracie v roce 1989 se naskytly nevídané, možnosti cestování a poznávání světového dění, ke kterému neměla značná část populace přes 40. let přístup. Lidem se naskytlo nepřeberné množství světových kuchyní, sportovního i kulturního vyžití. Dle pracovního vytížení se Česká Republika řadí k evropskému průměru při 40. odpracovaných hodinách týdně.

Z hlediska náboženství, se česká republika řadí mezi země, se silnou ateistickou částí viz Obr 5.2.



Obr 5.2 Skladba obyvatelstva podle náboženského vyznání (Wikipedia, 2005)

Hrozba snížení počtu zákazníků ze sociálně-kulturních důvodů

Česká republika je stále na vedoucí pozici v konzumaci piva na osobu. I když svou pozici neustále oslabuje. Po rekordním roce 2005 s výtoči 159 litrů na osobu za rok, začala spotřeba piva klesat. V roce 2010 se tento ukazatel propadl na hranici 145 litrů na osobu, což je nejvyšší tempo poklesu průměrné spotřeby piva od roku 1993.

Trend poklesu lze považovat za logický důsledek dlouhodobých změn v životním stylu obyvatel, rostoucího tlaku na pracovištích s cílem intenzivněji využívat pracovní dobu a také fakt, že generace velkých konzumentů piva postupně mizí (Lapisz, Ostravští hospodští: Hosté utrácení méně peněz, 2011).

Hrozba přerozdělení příjmů omezující návštěvu restauračních zařízení

Dle slov Zdeňka Blinky (vedoucího Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách ČR), se spotřeba piva snížila na polovinu oproti roku 2008. Zákazníků údajně neubývá, ale lidé utrácení méně peněz z důvodu spoření.

Oproti tomu například organizace Sportisimo, která na trhu zastupuje všechny hlavní výrobce sportovních potřeb od roku 2008, avizuje pravidelný meziroční nárůst tržeb okolo 30% (Sportisimo, REKORDNÍ OBRAT, 2010).

Proto lze usuzovat, že lidé prostředky uspořené v restauračních zařízeních nevkládají do úspor v celé výši, ale spíše je investují do jiného druhu uspokojování potřeb, například do sportu.

Hrozba přerozdělování příjmů je tedy patrná a značně aktuální.

Hrozba plynoucí z vzrůstajícího počtu nekuřáků

Podle průzkumu Eurobarometr v ČR kouří asi o 2.300.000 lidí, to zahrnuje asi 26% populace nad 18 let.

Do budoucna se dá předpokládat snižování tohoto počtu ze dvou hlavních důvodů. Prvním je ovlivnění marketingově silnými kampaněmi za škodlivost kouření. A druhým důvodem bude pravděpodobně následování evropského trendu, kde počet kuřáků za posledních deset let poklesl o 15 procent (Eurobarometr, Attitudes of Europeans towards Tobacco, 2006).

5.1.1.4 Technologické prostředí

Hrozba neangažovanosti v moderních komunikačních kanálech

Hrozba neangažovanosti v moderních komunikačních kanálech je značně velká a aktuální. Hostinec postrádá, dnes již všudypřítomnou, webovou prezentaci, kde by mohli

potencionální zákazníci nalézt pravidelnou i týdenní nabídku, fotky, detailní informace nebo harmonogram pořádaných akcí. Dalším vycházejícím fenoménem se stává kontakt organizací se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí. Hostinec nerealizoval ani tuto nízkonákladovou variantu prezentace.

Hrozba je aktuální a značná.

Hrozba zastarávání a poruchy vybavení

Současný provoz Hostince Na Světlově není náročný na technologické vybavení. Největší technologické zázemí poskytuje kuchyň a technická místnost. V kuchyni se jedná především o vybavení na přípravu a uchování jídel, nachází se zde varný kotel, chladicí boxy, fritézy, mikrovlnné trouby a jiné drobné spotřebiče.

V technické místnosti je umístění kotle na vytápění a rozvodné skříně pro elektroinstalaci.

Hrozba zastarávání a poruchy vybavení, se zvyšuje s časem užívání jednotlivého vybavení. Při poruše kritického vybavení je přerušen chod hostince a náklady na opravy se zvyšují ještě o ušlý zisk. Jelikož je většina podstatného vybavení v restauraci používána již delší dobu, je tato hrozba značně vysoká.

6 Analýza ohrožení

6.1 Porterův model

6.1.1 Vyjednávací síla zákazníků

6.1.1.1 Charakteristika zákazníků

První skupina zákazníků je tvořena výhradně místními obyvateli, jejichž zaměření spočívá z větší části na sortimentu alkoholických a nealkoholických nápojů a odpolední návštěvy se socializačním podtextem. Hostinec se pro ně stal místem každodenního setkání pro vedení rozhovorů s kamarády. A jejich návštěva je z velké míry nezávislá na ročním období. Za příčinou nízké poptávky místních obyvatel po nabízených pokrmech je především důvody dojíždění za prací, většiny místních obyvatel dojíždí, za zaměstnáním do Ostravy a je pro ně značně neekonomické jak z časového hlediska, tak z důvodů konkurenční nabídky podnikání cesty do Krmelína a zpět do místa vykonávání práce.

Druhou skupinou zákazníků, která je zaměřena spíše na sortiment podávaných pokrmů, tvoří zaměstnanci s výkonem práce v blízkosti hostince a také zákazníci, kteří z důvodu zaměstnání vykonávají služební cesty a návštěvu hostince podporuje nulová zajišťka a nízké ceny. Tato skupina návštěvu hostince vidí pouze jako vhodný prostředek k uspokojení potřeb nasycení. Tuto skupinu velkou mírou ovlivňuje sezónnost prací, například zaměstnanci ve stavebnictví a zemědělství tvoří v létě značnou kupní sílu, která ale v podzimním období oslabuje a přes zimu zcela vymizí a objeví se až v průběhu jara.

6.1.1.2 Hrozby plynoucí z vyjednávací síly zákazníků

Zákazníková vyjednávací síla se kvůli ubývajícimu počtu koupěschopných zákazníků značně zvyšuje. Je zde vidět značná snaha si zákazníka udržet a přilákat zákazníky nové.

Za tímto účelem bylo zavedeno podávání denních menu, které se setkalo se zvýšenou návštěvností.

Hrozbou plynoucí z vysoké vyjednávací síly může být tlak ze strany zákazníků na cenu.

6.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

6.1.2.1 Charakteristika dodavatelů

Pekařství Boček

Je to místní pekárna s dlouholetou tradicí, která se zabývá výrobou běžného i vícevrstvého pečiva, sladkého pečiva či svatebních koláčů. Vyhlášené jsou výrobky z plundrového a listového těsta.

Do hostince dodává housky, pro které si majitel jezdí sám, neboť pekárna se nachází taktéž v Krmelíně. Pro čerstvé housky jezdí každý pracovní den.

+ Blízká dostupnost

-

Penam

Pekařství Penam nabízí svým zákazníkům široký výběr výrobků. Do sortimentu hlavně patří pekařské a cukrářské výrobky, dorty na zakázku, chlebičky bagety atd.

Přestože je výběr velice lákavý, Penam dováží každý pracovní den do hostince pouze čerstvý chleba.

ČEZ

Zajišťuje dodávky potřebných energií, tedy plynu a elektřiny. Současná smlouva podepsaná v roce 2011 umožňovala fixovat cenu po následující dva roky. Díky tomu se hrozba nepředvídatelného zvýšení cen značně snížila.

Plzeňský prazdroj

V roce 1974 vešla v platnost smlouva o odběru piva Radegast, v té době, patřícího pod organizaci Severomoravské pivovary Přerov. Od této doby spolupráce s Nošovickým pivovarem nebyla narušena a pokračuje až do dnes.

Smlouvy, jež se od roku 1990 prodlužují každých 5 let, s sebou nesou finanční odměnu, ale také vážou hostince k pevně stanoveným minimálním odběrům piva. Při nedodržení těchto stanovených odběrů nastávají finanční sankce.

V současnosti již Nošovický pivovar vlastní organizace Plzeňský prazdroj a.s., která je přední evropskou pivovarnickou společností. Je úspěšnou součástí skupiny SABMiller. Ze známých

českých piv pod prazdroj patří Pilsner-Urquell, Gambrinus, Kozel, Radegast, Frisko a pivo Master.

Dodavatel jezdí do hostince každý čtvrtek, a ohlásí se SMS zprávou. S vykládkou a naložením prázdných pивních beček vždy pomáhá majitel nebo obsluha.

MAKRO

Makro cash&carry se nachází v Ostravě - Hrabové, díky výhodné pozici je dojezdová vzdálenost z Krmelína velice malá. Pro podnikatele má MAKRO výhodné nabídky, jelikož je zboží baleno po více kusech najednou a nelze koupit v menším množství, což dává možnosti množstevních slev.

Podle útraty za nákupy se podnikatel může vypracovat z klasické MAKRO karty, přes stříbrnou, až po zlatou. Stříbrná a zlatá karta mají hned několik výhod. Jednou z nich je vlastní pokladna, která při vysoké obsazenosti okolních pokladen urychluje odbavení a zaplacení nákupu. Další je sleva na PHM a to 0,70 Kč sleva na litr benzínu u stříbrné karty a 1 Kč sleva na litr benzínu u zlaté karty. Klasická karta o výhodnější nákup benzínu u čerpací stanice MAKRO také nepřichází, neboť i majitelé těchto karet mají slevu 0,50 Kč na litr benzínu. Což je v současné situaci velkou výhodou.

Dále makro nabízí sbírání bodů za nákup, a následné slevy na výrobcích, které se obměňují v měsíčních časových intervalech.

Do velkoobchodu Makro jezdí majitel hostince sám, vždy několikrát za týden, ale také podle potřeby. Nakupuje zde především zeleninu, některé druhy masa, a v letních dnech, kdy v hostinci stoupá spotřeba piva, také doplňuje zásoby pивních sudů, jelikož dodavatel Plzeňský prazdroj jezdí pouze jednou týdně.

Sodovkárna Paskov

Sodovkárna Paskov se nachází v Paskově vzdáleném 4,5 km. Patří k společnostem v oblasti prodeje alkoholických a nealkoholických nápojů. V sortimentu se nacházejí všechny možné nealkoholické výrobky od minerálek, přes sodovky až po sirupy. Co se týče alkoholických nápojů, jsou zde různé druhy piv, tvrdý alkohol i vína. Také nabízejí produkty vlastní výroby.

Do hostince sodovkárna dováží hlavně kofolu v bečce, sodovky, sycené nápoje, minerálky a limonády. Rozvážkové dny jsou v pondělí a středy, proto je někdy nutné doplnit zásoby osobní návštěvou.

Gastro nápoje s.r.o.

Nacházejí se v obci Fryčovice, která je vzdálená 8 km. Je zde velice podobný sortiment předchozí sodovkárny.

Bohužel své výrobky nerozvážejí, a proto si majitel jezdí hlavně pro džusy podle potřeby sám.

Pensam s.r.o.

Řeznictví Pensam se nachází v Polance. Vyrábí masné výrobky a uzeniny. Mezi uzeniny patří drobné sekané masné výrobky, měkké salámy, salámy a šunky, pečená masa. Co se masa týče, vyrábí zde vepřová, hovězí, droby z vepřového a hovězího. Všechny výrobky jsou vakuově baleny. Na požádání mohou představit vzorky ve firmě, která bude mít zájem.

Do hostince vozí maso podle potřeby hostince, zejména pro přípravu denních menu.

6.1.2.2 Hrozby plynoucí z vyjednávací síly dodavatelů

Nejsilnější vyjednávací pozici má Plzeňský Prazdroj a.s., jelikož je hostinec vázán smlouvou o minimálním odběru je tato pozice nejsilnější. Silnou pozici má také díky velké oblíbenosti piva Radegast v Moravskoslezském regionu. V přechodných obdobích jednou za 5 let, kdy se tyto smlouvy obměňují, tato pozice silně oslabuje, a do vyjednávání se zapojují i konkurenční pivovary.

Hrozba ze silné vyjednávací pozice pivovaru, značí velké riziko spojené s nesplněním potřebných odběrů a následnými sankcemi.

Z dodavatelů potravinového zboží je nejvýznamnější cash&carry řetězec makro. Úplnost jeho sortimentu z něj dělá důležitého partnera v provozu hostince. Hrozba plynoucí z jeho vyjednávací pozice není ale příliš silná z důvodu minimálních transferových nákladů, kdy můžeme potřebné zboží získat od menších lokálních distributorů.

6.1.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu konkurentu do segmentu hostinců je značně malá, jelikož náklady na vstup do odvětví realizaci jsou v současnosti vysoké a návratnost v současné době je značně nejistá. Nová konkurence by se mohla objevit spíše v sektoru luxusního stravování, pro náročnější klientelu. Tato situace by znamenala pouze minimální odliv zákazníků, jelikož cenová politika Hostince Na Světlově je stanovena na nízkých cenách.

6.1.4 Hrozba substitutů

Největší hrozbou substitutů představuje moderní trend v fast foodových řetězcích. Tyto řetězce poskytující pokrmy během pár okamžiků nabírají na popularitě. Ani jejich cenová nevýhodnost a zdravotní rizika spojená s tučnou a rychle konzumovanou stravou neodrazuje značné množství lidí k jejich navštěvování. Tržby fast foodů značně rostou a je zde nastolený trend uspěchané doby a omezování klasického restauračního stravování.

Silný trend, kdy zákazníci preferují raději pokrmy z těchto řetězců, snižuje počet potencionálních zákazníků orientovaných na produkováná jídla. Tuto skutečnost by se dalo označit jako značnou silnou hrozbu.

Za druhou významnou hrozbu substitutů, lze považovat stravování v domácím prostředí. Hrozbu snižuje fakt, že obvyklá příprava domácího pokrmu v dnešní uspěchané době zabírá značné množství času. Hrozbu ale posiluje značná ekonomická výhodnost a také silné sociální interakce v rodinném životě.

6.1.5 Rivalita firem v daném odvětví

6.1.5.1 Charakteristika konkurence v odvětví

Mezi přímou konkurenci je možno řadit 6 hlavních konkurentů v poskytování stravovacích služeb v obci Krmelín, což je na vesnici se dvěma tisíci obyvatel poměrně mnoho. Všichni tito konkurenti se nacházejí v dojezdové vzdálenosti minimálně jeden kilometr. Poslední konkurent se nachází nejbližší, zhruba 500 metrů.

1) Restaurace Na Benátkách

Restaurace nacházející se v centru obce. Svým způsobem se jedná o největšího konkurenta Hostince na Světlově. Alespoň co se týče povahy podniku.

Nejedná se o typickou restauraci, nenabízí pravidelná MENU nebo minutkovou kuchyni. Kuchyni využívá převážně při předem domluvených zvláštních příležitostech. Podnik využívají především „pivaři“, v letním období je hojně využívána letní zahrádka s grilem.

Je zde možnost pronájmu nově vybudovaného salonku, o kapacitě 25 osob, ideálního pro rodinné oslavy nebo firemní akce.

Největší výhodou je bezesporu velký kulturní sál. Pravidelně se zde konají různé společenské (plesy, večírky, zábavy) nebo předváděcí akce. V sále se nachází podium, bar a balkónek. Kapacita sálu je přibližně 150 osob, kapacita balkónku asi 20 osob.

Nabídka nápojů je poměrně velká. Ceny nápojů a ostatního zboží odpovídají povaze podniku.

2) Rychlé občerstvení, Bowling a minipivovar U Hodže

Rychlé občerstvení s bowlingem a minipivovarem se nachází také v centru obce.

Podnik je atraktivní především pro mladší část obyvatelstva. Název ohledně rychlého občerstvení je značně zavádějící jelikož se jedná o velký prostor, který by mohl vystačovat k provozu klasické restaurace. Podnik je navštěvován hlavně ve večerních a nočních hodinách.

Pro hosty jsou zde k dispozici dvě bowlingové dráhy, kulečnický, stolní fotbal, šipky nebo streetballové hřiště. Často se zde pořádají sportovní akce a soutěže. Můžete si pronajmout menší salonek s vlastním výčepem o kapacitě 30 míst.

Rychlé občerstvení nabízí omezenou kuchyni (ve stylu hotdogů, hamburgerů aj.) Součástí je mini pivovar, který byl slavnostně otevřen teprve v loňském roce. Nabízí několik druhů vlastních piv.

3) Restaurace Nautilus

Jedna ze dvou typických restaurací v Krmelíně. Restaurace nabízí minutkovou kuchyni i každodenní MENU. Je zde široký výběr jídel, od tradiční české kuchyně až po kuchyň zahraniční. Pro hosty jsou připravovány víkendové, tematické akce se specialitami.

Restaurace Nautilus je také pořadatelem tradičních plesů a dalších společenských akcí. Je zde možnost pronájmu salónku pro rodinné nebo firemní akce (kapacita cca 50 lidí). Součástí je i letní terasa. Příjemné prostředí a kultivovaná obsluha.

Součástí restaurace je i samostatný Bar IF. V tomto baru jsou ceny příjemnější na rozdíl od noblesnější restaurace. Proto se zde schází opět mladší generace. Co se týče jídel, Bar IF nabízí totožné produkty, všechny ze stejné kuchyně. Zde rozdíl v cenách není.

4) Šindlerův dvůr

Nová restaurace s penzionem vinným sklepem. Interiér je vyzdoben stylovým historickým vybavením selského venkova s otevřeným krbem s možností grilování (na objednávku). Nachází se zde selská izba a vinárna. V obou těchto místnostech je stejná nabídka sortimentu zboží, ovšem každá místnost má svou atmosféru. V létě hosté mohou využít krytou letní zahradu s dětským koutkem.

Můžete si zde vybrat z tradiční české kuchyně, hotových jídel, jídel na objednávku nebo specialit.

Je to nejmladší pohostinství v této obci, ovšem svou atmosférou a provedením je velice hojně navštěvována, především vysoce postavenými podnikateli.

5) Sportklub

Nachází se v tamější hale vesnice. Je využívána především sportovci, kteří mají v hale tréninky nebo zápasy. Zejména v házenkářské sezoně, kdy na venkovním hřišti hraje místní celek, je klub plně využíván.

Interiér skýtá kulečnickový stůl, bar a posezení cca pro 25 osob. Co se týče vzhledu, je od výstavby prakticky stejný, neboť je pronajímán externímu majiteli. Pro takového majitele je zbytečné investovat, neboť po skončení svého funkčního období, ztrácí nárok na veškeré vybavení, které se v objektu nachází. To by se dalo počítat za jedno velké mínus.

6) U Blechy

Jelikož se tento konkurent nachází nejbližší, měl by být považován za toho největšího. Ovšem jeho potenciál je velmi malý, neboť se jedná o unimobuňku, do které byla snaha zasadit hostinskou atmosféru. Uvnitř se nachází bar a posezení pro 10 lidí. Venku je zastřešená terasa s kapacitou cca 15 lidí. Celý komplex je zasazen na předzahrádku rodinného domu. Nachází se zde i malá prolézačka pro děti.

6.1.5.2 Hrozba plynoucí z rivality firem v daném odvětví

Současné rivalita firem v odvětví restaurátérství je malá. Vzájemné výpomoci a služby jsou zde na denním pořádku, lze ale z důvodů zahušťování trhu, přetrvávající krize a škrtové domácí politice, jež omezí množství volného důchodu v rodinách, lze očekávat pokles koupěschopných zákazníků a vyostření vztahu z důvodů zajištění zisku a snaze o zachování svého tržního podílu.

Míru hrozby jsme stanovili dle následující metodiky. Rozsah hodnocení je vztahován k organizaci Hostinec Na Světlově. Vychází z neutrálního bodu, který představuje 0, v daném faktoru je situace srovnatelná. Faktory, kde hrozba konkurence lehce klesá, jsou označeny -, kde hrozba klesá významně, jsou označeny - -. Naopak, když konkurence v daném faktoru hrozbu lehce zvyšuje, je použito označení +, pokud je tato hrozba navýšena značně, je použito označení ++. Pro stanovení bodového označení a výsledného pořadí bylo použito klíče (-5 = -, -2 = -, 0, 2 = +, 5 = ++).

Konkurenci s počtem bodů přesahující nulu lze považovat za hrozbu. Tato hrozba se úměrně zvyšuje s narůstajícími body.

Klíčové faktory	Konkurence					
	1	2	3	4	5	6
Interiér*	0	+	++	++	-	-
Ceny	--	--	--	--	-	0
Poskytované služby	+	+	+	++	-	--
Exteriér*	0	0	+	++	-	-
Obsah nabídky	-	-	++	++	--	--
Venkovní posezení	-	-	-	0	--	-
Kvalita jídla a pití*	-	-	++	++	--	--
Obsluha*	0	-	+	+	0	0
Otevírací doba	0	-	+	+	--	--
Body	-9	-11	16	24	-28	-26

Tab. 6.1 Vztah klíčových faktorů organizace vůči konkurenci

***Hodnocení probíhá na základě subjektivního dojmu hodnotícího**

Pokud sestavíme pořadí sestupně od nejlepšího konkurenta a vycházíme ze současné pozice hostince, tj. pozice 0 jsou největšími hrozbami konkurenti nad naší úroveň.

Pořadí dle velikosti hrozby rivality
4)Šindlerův dvůr
3)Restaurace Nautilus
0) Hostinec Na Světlově
1)Restaurace Na Benátkách
2) Rychlé občerstvení, Bowling a minipivovar U Hodže
6)U blechy
5)Sportklub

Tab. 6.2 Pořadí dle velikosti hrozby rivality

Za největší rivalitní hrozby lze považovat konkurenty Šindlerův dvůr a Restauraci Nautilus. Oba konkurenti nabízejí vyšší hodnotu a při zvýšené rivalitě v odvětví by organizace za současného stavu nemohla poskytnout hodnotu vyšší než tyto dvě organizace nemohli

6.1 SWOT analýza

Silné stránky:

- Umístění a velká parkovací plocha,
- Dopravní dostupnost,
- Venkovní posezení s dětským hřištěm
- Salónek.

Slabé stránky:

- Umístění,
- Nízká rozmanitost sortimentu,
- Nízké kapitálové zázemí,
- Zastaralý vzhled.

Příležitosti:

- Změny na trhu,
- Vybudování cyklistických nebo turistických stezek,
- Nové technologie,
- Ekonomické oživení populace.
-

Hrozby:

- Konkurenční činnost,
- Pokles koupěschopných zákazníků,
- Změna daňových sazeb SD a DPH,
- Změna organizace silniční dopravy.

S		<	W	
Umístění a velká parkovací plocha	6	>	Umístění	5
Dopravní dostupnost	4	<	Nízká rozmanitost sortimentu	8
Venkovní posezení s dětským hřištěm	5	=	Nízké kapitálové zázemí	5
Salónek	2	<	Zastaralý vzhled	8

Tab. 6.3 Zhodnocení a porovnání silných a slabých stránek organizace

O		<	T	
Změny na trhu	6	>	Konkurenční činnost	5
Vybudování cyklistických nebo turistických stezek	8	=	Pokles koupěschopných zákazníků	8
Nové technologie	4	<	Změna daňových sazeb SD a DPH	5
Ekonomické oživení populace	6	<	Změna organizace silniční dopravy	8

Tab. 6.4 Zhodnocení a porovnání hrozeb a příležitostí organizace

Z tabulek 6.3 a 6.4 jsme získali jasnou polohu na matici SWOT, a umístění organizace v sektoru WO

Z výsledků SWOT analýzy vyplynula strategie WO, tedy hledání. Organizace by tedy měla vycházet ze strategie, pomocí níž se eliminují slabé stránky a tím se vytváří nové příležitosti, kterých by měla využít.

7 Návrhy a doporučení pro snížení hrozeb

Hrozba postihů plynoucích z porušení současných a budoucích legislativ, týkajících se provozu a hygienických norem a případné nákazy hostů

Ovlivnit většinu těchto hrozeb je z pozice organizace nemožné. Jedinou hrozbou, kterou může organizace snížit je hrozba postihů plynoucích z porušení současných a budoucích legislativ, týkajících se provozu a hygienických norem a případné nákazy hostů.

Vše potřebné pro minimalizaci této hrozby zahrnuje Aktuální podoba hygienických norem vychází již ze společné evropské legislativy, konkrétně Nařízení Rady (ES) 852/2004 O hygieně potravin.

Toto nařízení klade značný důraz na dodržování teplotního řetězce – co má být teplé musí zůstat teplé, co má být studené, musí zůstat studené. Porušení teplotního řetězce, ať teplého nebo studeného, totiž pro potraviny vždy znamená zvýšení zdravotního rizika.

Další novinkou je požadavek sledovatelnosti, tj. schopnost organizace doložit původ zpracovávaných surovin popřípadě seznam surovin dodaných k dalšímu zpracování. Důležitým bodem v řízení systému hygieny je zavádění postupů založených na principu systému kritických bodů takzvaný systém HACCP.

Hrozby plynoucí ze sociálně-kulturního prostředí

Pro zvýšení zájmu v rámci sociálně-kulturního prostředí by bylo vhodné iniciovat výstavbu značené turistické nebo cyklistické stezky. Dále by hrozbu snižovalo pravidelné organizování sportovních dnů a akcí s větším zapojením dětí. Díky tomu by všichni členové příchodích rodin uspokojil své potřeby.

Hrozba neangažovanosti v moderních komunikačních kanálech

Internet a komunikační kanály na něm založené, dnes představují podstatnou část marketingové komunikace. Snížit tuto hrozbu na minimum a pokusit se přilákat více zákazníků pomocí vytvoření internetových stránek a profilu na sociálních sítích by vyžadovalo minimální náklady. Tyto kroky by bylo vhodné uskutečnit co nejdříve.

Hrozba zastarávání a poruchy vybavení

Pro snížení hrozby, plynoucí z vysokých nákladů v případě poruch a zastarávání vybavení hostince by měl být zřízen rezervní fond, do kterého by směřovaly prostředky pro případ potřeby.

Z výsledků Porterovy analýzy musí Hostinec Na Světlově akceptovat velké síly v rámci vyjednávacích sil dodavatelů a konkurence v odvětví.

Díky analýze SWOT, je vhodná strategie založena na eliminaci slabých stránek a využívání příležitostí, jež z toho vyplývají.

Kancelářský komfort pro hosty

Přítomnost dostatečného množství elektrických zásuvek a internetového připojení může podnítit organizaci pracovních schůzek v prostorech hostince. Skvělá dopravní dostupnost a vhodný kancelářský komfort by mohl vyhovovat části podnikatelské klientele.

Projekční plátno

V době vysílání důležitých sportovních aktivit, mezi které patří mistrovství světa a olympijské hry, je kapacita hostince zcela naplněna ale i tak nedochází k nasycení poptávky. Řešením by bylo zakoupení projekčního zařízení a projekčního plátna, kde by se naskýtal možnost simultánní projekce ve vnitřních i venkovních prostorech hostince. V letních měsících by se jednalo o velmi lákavou nabídku. Projektor s plátnem stojí okolo 15 000 Kč.

Rozšíření působnosti

Vysoké náklady na pořízení gastronomických rychlozchlazovacích zařízení a vakuovacího stroje by mohly být vyváženy možným vstupem na velký trh v oblasti chlazených hotových pokrmů. Při diskuzi s výživovými specialisty by se dále mohla rozvíjet oblast v poskytování, dnes značně populárních, krabičkových diet.

Rozvozy jídel

Rozvozy jídel v nejbližším okolí neposkytuje žádná konkurence. Tuto situaci by bylo vhodné využít. Náklady na tuto službu nejsou vysoké, zahrnují krom obvyklých provozních potřeb pouze termoboxy a pracovní sílu pro rozvoz.

Minipivovar

S rostoucí cenou klesá konzumace piva a také zisk z něj plynoucí, díky pokroku nových technologií a značnému ulehčení v technologických postupech při vaření piva je možná realizace vlastního minipivovaru, kde jsou náklady na výrobu piva značně nižší než při nákupu piva z pivovaru. Při ukončení smlouvy s dodavatelem piva by také byly ukončeny závazky na minimální odběry piva a s nimi spojené sankce, při jejich nedodržení. Panuje zde ale riziko špatně uvařených várek a tedy plýtváním zdroji a možný odliv zákazníků ke konkurenci prodávající pivo velkých pivovarů.

8 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo stanovení hrozeb organizace, kterým by mohla čelit do budoucna. Nalezení a ohodnocení podstatných hrozeb organizace je důležité z hlediska posouzení případného vlivu těchto hrozeb, a určení možností jejich ovlivnění.

V bakalářské práci byly nejprve popsány teoretické modely PEST analýza, Porterův model a SWOT analýza, ze kterých vycházela aplikačně-ověřovací část.

V aplikačně-ověřovací části byl představen podnik, na který byla bakalářská práce vypracována. V rámci PEST analýzy bylo charakterizováno makrookolí organizace a byly definovány hrozby plynoucí z této analýzy.

V části vyhrazené pro Porterův model bylo charakterizováno mikroprostředí pomocí charakteristiky konkurence a dodavatelů.

K závěru byly stanoveny faktory tvořící SWOT analýzu, jejich ohodnocení a přenesení na matici určilo doporučenou strategii pro podnik.

Z důvodu omezenosti rozsahu této práce, bych doporučil na její navázání v případném posouzení příležitosti organizace.

Seznam použité literatury

Knihy

KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C H Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

PORTER, Michael. *On Competition*. Cambridge: Harvard Business School Pr, 2008. 544 s. ISBN 142212696X / 1-4221-2696-X

SEDLÁČKOVÁ, Hana a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80- 7179- 367-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4.vyd. Grada Publishing a.s., 2007 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Grada Publishing a.s., 2008 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

PAHL, Nadine a Anne RICHTER. *SWOT Analysis- Idea, Methodology And A Practical Approach*. GRIN Verlag oHG, 2009. 92 s. ISBN 3640303032

HORÁKOVÁ, Hana. *Strategický marketing*. 2.vyd Praha: Grada publishing, 2003, 200 s. ISBN. 80-247-0447-1.

Ostatní

BEZDĚK, Vladimír, Aleš KREJDL, PERGLER, ŠKORPÍK, ŠMÍDOVÁ a Zbyněk ŠTORK. *ZÁVERECNÁ ZPRÁVA: Výkonný tým Praha*. [online]. s. 120 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: (http://www.mpsv.cz/files/clanky/2235/zaverecna_zprava.pdf)

ČERMÁKOVÁ, Hana a Lucie ŠIMŠOVÁ. *Vývoj inkasa a sazeb spotřebních daní v České republice a Evropské unii*. [online]. 2005 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/141940-necas-si-dovede-predstavit-sjednoceni-dph-na-19-procentech/>

POSPÍŠIL, Aleš. <http://finexpert.e15.cz/kupni-sila-obyvatel-cr-je-v-ramci-evropy-zalostna>: Rozdíly v životní úrovni Evropanů jsou stále obrovské. [online]. 2011 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/kupni-sila-obyvatel-cr-je-v-ramci-evropy-zalostna>
Attitudes of Europeans towards Tobacco. In: Attitudes of Europeans towards Tobacco [online]. 2007 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_272c_en.pdf

Ostravští hospodští: Hosté utrácejí méně peněz. In: LAPISZ, Břetislav. Attitudes of Europeans towards Tobacco [online]. 12.09.2011, 2011 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://moravskoslezsky.denik.cz/podnikani/utrata-hospody20110912.html>

REKORDNÍ OBRAT V ROCE 2009 ze dne 11. ledna 2010 [online]. SPORTISIMO s.r.o. [10. 5. 2012]. Dostupné z: <http://www.sportisimo.cz/tiskove-centrum/tiskova-zprava-2009/>
Historie obce. [online]. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://www.krmelin.cz/informace-o-obci/historie/>

Excise duties on alcohol, tobacco and energy. [online]. 2012, 10/05/2012 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/excise_duties/index_en.htm

Global Alcohol Consumption: Top 20 Booze-Drinking Countries. [online]. 2012, 15.02.2012 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://www.livescience.com/18493-global-alcohol-consumption-top-countries.html>

Nečas si dovede představit sjednocení DPH na 19 procentech. [online]. 2012, 15.11.2011 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/141940-necas-si-dovede-predstavit-sjednoci-dph-na-19-procentech/>
Spotřeba piva nejnížší v historii ČR: Rozdíly v životní úrovni Evropanů jsou stále obrovské. [online]. 2012 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-55479150-spotreba-piva-nejnizsi-v-historii-cr>

Seznam zkratk

HACCP - Systém preventivních opatření sloužící k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů.

TUV - Teplá užitková

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠBTUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Zdeněk Machura

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Hostinec Na Světlově

Příloha č. 2 – Restaurace Nautilus

Příloha č 3 – Šindlerův dvůr